

Veränderungsmanagement

Transformation ist ein multidimensionaler Changeprozess

Der Begriff Transformation gehört sicher zu den am häufigsten verwendeten Begriffen – ebenso der Begriff Zeitenwende. Doch was bedeuten sie im Unternehmenskontext überhaupt? Das ist oft nicht klar. Auch was einen Transformations- von einem Changeprozess unterscheidet, ist oft unklar.

› Dr. Georg Kraus

Im Managementbereich hat sich nach dem Begriff Change ein neues Buzzword etabliert: Transformation. Noch vor wenigen Jahren wurde dieser Begriff eher selten in den Verlautbarungen der Unternehmen verwendet; heute hingegen findet man ihn im Zuge

- › der digitalen Transformation der Wirtschaft und rasant fortschreitenden Entwicklung im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) sowie
- › der fundamentalen gesellschaftlichen Veränderungen, die sich im Umfeld der Unternehmen vollziehen,

in fast allen Statements der Unternehmen, die deren Zukunft betreffen.

Die Begrifflichkeiten

Im Gespräch mit den firmeninternen Transformationsexperten und ihren externen Beratern stellt man jedoch oft fest: Den meisten fällt es schwer, genau zu sagen,

- › was einen Transformations- von einem Changeprozess und

- › einen Transformations- von einem Change-Manager

unterscheidet. Häufig werden die beiden Begriffe Transformation und Change sy-

! kurz & bündig

- › Generell versteht man unter einer Transformation den Prozess der gezielten Umgestaltung der «genetischen» Grundstruktur eines Systems – unabhängig davon, ob es sich hierbei zum Beispiel um eine Gesellschaft, ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich handelt.
- › Ein fundamentaler Wandel tangiert alle drei Ebenen von Unternehmen: ihre Strategie, ihre Kultur und ihre Struktur.
- › Letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Changeprozess, der seinerseits wieder aus einer Vielzahl von Changeprojekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen.

nonym verwendet. Dabei gibt es zwischen ihnen durchaus Unterschiede.

Das Wort Change bezeichnet schlicht eine Veränderung und kann sich auf sehr viele Objekte und Prozesse beziehen. So ist es zum Beispiel auch ein Change- oder Veränderungsprozess, wenn in einem Unternehmen die PCs ausgetauscht oder die Wände neu gestrichen werden. Ein Change ist es auch, wenn Abläufe optimiert, Teams neu formiert oder Mitarbeiter eingestellt beziehungsweise entlassen werden. Ein Change kann sich also, er muss sich aber nicht auf alle drei Ebenen beziehen, die zum Beispiel dem Beratungsdreieck von Dr. Kraus & Partner (K & P) zugrunde liegen, nämlich die Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur (unter anderen Prozesse, Abläufe).

Ein Change muss zudem nicht, er kann aber auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter erfordern, denn bei ihm wird nicht notwendigerweise ein sogenannter «Musterwechsel» vollzogen. So ist es zum Beispiel auch ein Change, jedoch kein «Musterwechsel», wenn in einem Werk eines Autoherstellers die Mitarbeiter fortan

Limousinen statt Geländewagen produzieren. Denn dann müssen sie zwar vermutlich einige Handgriffe neu lernen, sie müssen aber nicht ihre Einstellung und ihr Verhalten grundsätzlich ändern.

Anders sieht dies hingegen schon aus, wenn ein Autohersteller beschliesst: «Wir produzieren künftig statt Autos mit Verbrennungsmotoren nur noch E-Autos.» Oder gar: «Wir entwickeln uns zu einem Mobilitätsanbieter.» Denn dann ändern sich nicht nur die Produktions- und Leistungserbringungsprozesse, sondern das gesamte Unternehmen muss ein neues Selbstverständnis beziehungsweise eine neue Identität entwickeln, was auch neue Kompetenzen sowie Denk- und Handlungsmuster bei den Prozessbeteiligten erfordert.

Der fundamentale Wandel

Generell versteht man unter einer Transformation den Prozess der gezielten Umgestaltung der «genetischen» Grundstruktur eines Systems – unabhängig davon, ob es sich hierbei zum Beispiel um eine Gesellschaft, ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich handelt. Im Verlauf dieses Prozesses

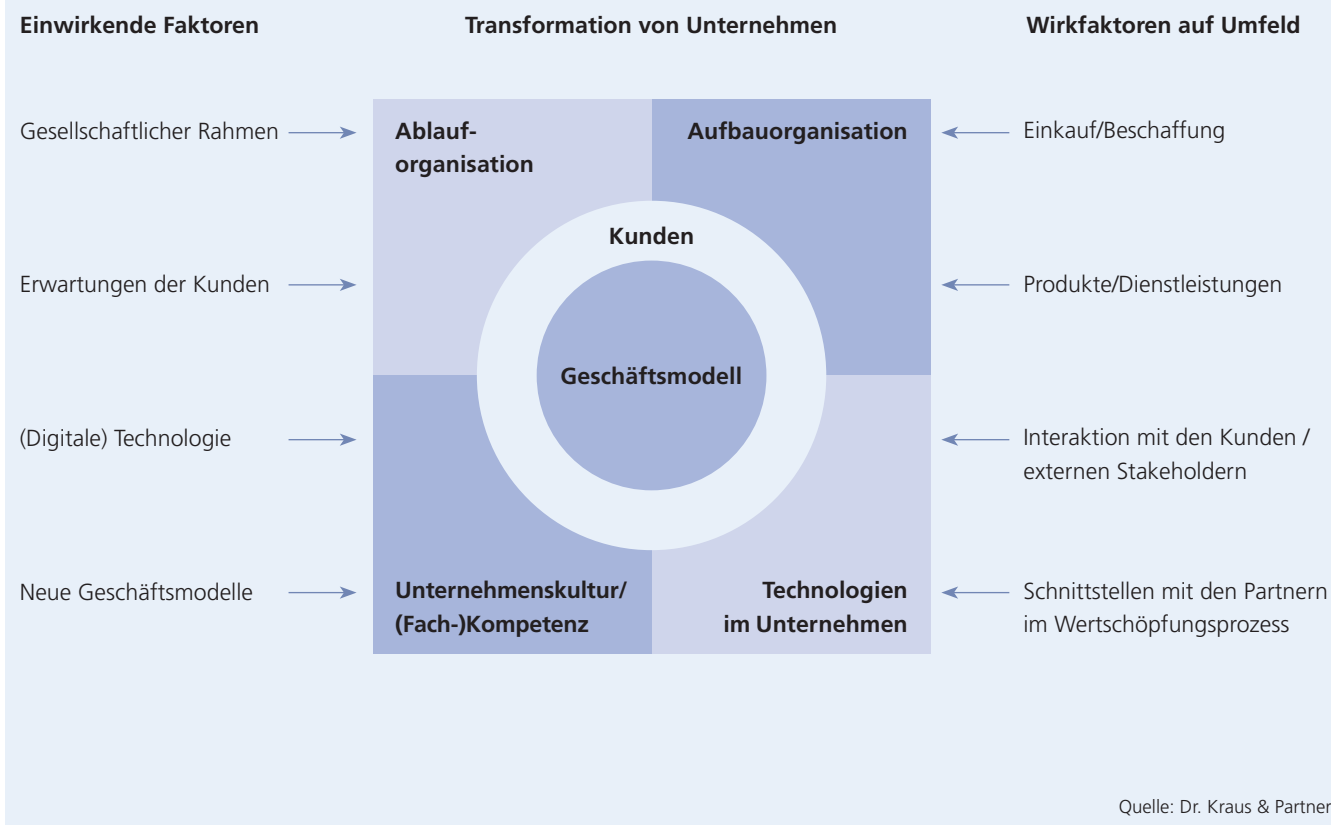
- › definiert zum Beispiel ein Unternehmen sich selbst und einen grossen Teil seiner Beziehungen zu seiner Umwelt neu und
- › hinterfragt neben seiner Strategie und seinem Geschäftsmodell auch seine Geschäftsprozesse und gestaltet diese bei Bedarf radikal um.

Das Unternehmen (oder der Unternehmensbereich) erfindet sich sozusagen neu, um mittel- und langfristig seinen Erfolg zu sichern.

Vor dieser Herausforderung stehen zurzeit viele Unternehmen, denn unter anderem aufgrund solcher Ereignisse beziehungsweise Phänomene wie

- › dem Ukraine-Krieg und Gaza-Konflikt,
- › dem Entstehen einer multipolaren Weltordnung,
- › den immer stärker spürbar werdenden Folgen des demografischen Wandels und Klimawandels sowie
- › der rasant fortschreitenden technologischen Entwicklung nicht nur im Bereich der Künstlichen Intelligenz

Transformation: Einwirkende Faktoren und Wirkfaktoren auf das Umfeld



ändern sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen beziehungsweise unternehmerischen Handelns aktuell fundamental und sie werden sich weiter verändern. Oder anders formuliert: Nicht nur unsere Gesellschaft befindet sich aktuell in einer Zeitenwende, auch viele Unternehmen sehen sich mit einer solchen konfrontiert.

Ein solch fundamentaler Wandel tangiert alle drei der vorgenannten Ebenen von Unternehmen: ihre Strategie, ihre Kultur und ihre Struktur. Und ihre Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und eine neue Identität zumindest bezogen auf ihre Funktion in der Organisation entwickeln.

Die Transformation eines Unternehmens lässt sich am ehesten mit der Metamorphose vergleichen, die viele Insekten im

Laufe ihres Lebenszyklus durchlaufen. So gibt es zum Beispiel bei einem Schmetterling die Entwicklungsphasen Ei, Raupe, Puppe und Falter. Und beim Übergang von einem Entwicklungsstadium ins nächste wandelt sich das genetische Material vollständig um. Doch nicht nur dies. Eine Schmetterlingsraupe hat auch andere Fähigkeiten als der Falter am Ende des Entwicklungszyklus: Eine Raupe kann zum Beispiel nicht fliegen.

Eine neue Identität entwickeln

Ähnlich verhält es sich bei der Transformation eines Unternehmens. Auch in diesem Prozess wird unter Rückgriff auf die vorhandenen Ressourcen wie Erfahrungen, Kompetenzen und so weiter das System Unternehmen so radikal umgestaltet, dass die transformierte Orga-

nisation für Personen, die mit ihr längere Zeit keinen Kontakt hatten, kaum wiedererkennbar ist, weil sich neben ihrer Strategie auch ihre Kultur und Struktur gewandelt haben. Das heißt, nach dem Durchlaufen eines Transformationsprozesses verfügt eine Organisation nicht nur über ein neues Selbstverständnis und eine neue Identität, sondern auch über neue Kompetenzen, weshalb auch ihre Mitarbeiter teils neue Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen.

So weit, so gut. Es gibt jedoch auch Unterschiede zwischen der Metamorphose eines Schmetterlings und der Transformation eines Unternehmens. Bei einem Schmetterling ist der Transformationsprozess genetisch festgelegt: Erst Ei, dann Raupe, dann Puppe, dann Falter. Er läuft sozusagen automatisch ab. Bei der Transformation eines Unternehmens ist dies

nicht der Fall. Hier gilt es vielmehr, ausgehend von einer Vision durch sorgsam geplante Interventionen das System Unternehmen Schritt für Schritt gezielt zu entwickeln beziehungsweise zu verändern.

Ein komplexer Changeprozess

Das heisst, letztlich ist jeder Transformationsprozess ein komplexer, multidimensionaler Changeprozess, der seinerseits wieder aus einer Vielzahl von Changeprojekten besteht, die sich wechselseitig beeinflussen. Entsprechend gross muss die Change-Management-Kompetenz der Personen sein, die die Verantwortung für den Transformationsprozess tragen. Sie müssen bei ihrer Arbeit zudem, um zwei Termini aus dem agilen Projektmanagement zu gebrauchen, inkrementell und iterativ vorgehen. Das heisst, sie müssen im Prozessverlauf immer wieder checken,

- › erzielen wir mit unseren Veränderungsinitiativen die gewünschten Wirkungen und
- › bewegen wir uns als Organisation in Richtung des angestrebten Ziels

sowie bei Bedarfeine Kurskorrektur oder Änderung am Design des Gesamtprojekts vornehmen. Entsprechend gross sollte neben ihrer analytischen, auch ihre kommunikative Kompetenz sein, um den Betroffenen beziehungsweise Beteiligten die Notwendigkeit von Kurskorrekturen zu vermitteln.

Das Ziel ist oft unklar

Komplex ist die Aufgabe, Transformationsprojekte zu planen und zu steuern, jedoch nicht nur aufgrund der vielen Einflussfaktoren und Wechselwirkungen, die es hierbei zu berücksichtigen gilt. Hinzu kommt, dass bei der Metamorphose eines Schmetterlings neben dem Ablauf auch das Endergebnis des Transformationsprozesses zu dessen Beginn bereits feststeht: Aus der verpuppten

Raupe wird, sofern sie zwischenzeitlich kein Vogel frisst, ein Falter, der nach wenigen Tagen stirbt.

Anders ist dies bei der Transformation von Unternehmen. Hierbei steht in der Regel auch die Vision, also das angestrebte Endziel der angestrebten Transformation unter Vorbehalt – unter anderem, weil dieser Prozess, der sich oft über mehrere Jahre erstreckt, sich in einem dynamischen Umfeld vollzieht. So kann heute zum Beispiel noch kein Top-Manager in der Automobil-Industrie mit Gewissheit sagen:

- › Wie werden in 15 oder 20 Jahren die Autos beziehungsweise menschlichen Fortbewegungsmittel konstruiert und gebaut sein?
- › Wer sind dann, sofern wir noch existieren, unsere schärfsten Mitbewerber? Und:
- › Wird es dann überhaupt noch einen motorisierten Individualverkehr geben oder ist dieser dann infolge des Klimawandels zumindest in den Ballungsräumen verboten?

Die Manager in der Automobil-Industrie können sich beim Entwickeln der Vision für ihr Unternehmen also bestenfalls von begründeten Vermutungen, die auf ge-

wissen Trends und Entwicklungslinien sowie Daten und Annahmen basieren, leiten lassen. Wie sich der Markt ihres Unternehmens und dessen Umfeld in 10, 15 oder gar 20 Jahren tatsächlich gestalten, wissen sie jedoch noch nicht. Trotzdem müssen die Top-Manager heute bereits damit beginnen, ihr Unternehmen zukunftsfit zu machen. Entsprechendes gilt für das Management der Unternehmen in nahezu allen Branchen.

Hohe Agilität erforderlich

Deshalb haben die Transformationsverantwortlichen gar keine andere Wahl, als bei der Projektplanung und -steuerung agil zu sein und zu bleiben, selbst wenn die im Rahmen des Gesamtprojekts stattfindenden Teilprojekte dann klassisch oder hybrid gemanagt werden. Entsprechend gross sollte neben ihrer Changeauch ihre Projekt-Management-Kompetenz sein. Zudem sollten sie reife Führungspersönlichkeiten mit einem starken Standing in ihrer Organisation sein, denen die Betroffenen beziehungsweise Beteiligten, wenn nicht gerne, so doch bereitwillig folgen – unter anderem, weil sie ihnen nicht nur aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch Persönlichkeit vertrauen. ‹‹



Porträt



Dr. Georg Kraus

Berater

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, die unter anderem eine Ausbildung zum «Agile Coach und Transformation Consultant» anbietet. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in

Aix-en-Provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.



Kontakt

info@kraus-und-partner.de
www.kraus-und-partner.de